

Nou, tabee dan - nieuwe relatievormen voor expats

Norman Schreiner

Niet zelden proefde men als student al van het internationale gebeuren door stages en uitwisselingsprogramma's. Dus lijkt tijdens het latere werk uitzending naar het buitenland op het eerste gezicht weer een sensationele belevenis. Interessante verhalen van de oudere generatie dragen hieraan bij. Maar is expatriëring anno 2007 voor beide levenspartners nog spannend? Of manifesteren zich spanningen en moeten wij op zoek gaan naar nieuwe expatriëeringsvarianten?

Expatrianten zien een tijdelijke uitzending naar het buitenland veelal als een nuttige carrièrestap (Selmer & Leung, 2002). Ofschoon men dit op het eerste gezicht niet zou zeggen, zijn er duidelijke verschillen tussen een overplaatsing binnen het eigen land en een overplaatsing naar een overzeese standplaats. Osland (2000) wijst erop dat een laatstgenoemde overplaatsing meer het karakter heeft van een reis naar het onbekende, het brengt mee een grotere fysieke separatie van familie en vrienden, er is grotere onzekerheid of het gezin zich wel weet aan te passen en ten slotte is van belang de aard van de verandering in de culturomgeving.

Motieven

Welke motieven koesteren expatrianten? Osland (2000) interviewde 35 Amerikaanse expatrianten en vond dat 80 procent van hen buitengewoon opgewonden waren toen zij voor het eerst vernamen van de mogelijkheid tot uitzending. Zij beschreven het als een zeldzame kans, een vlucht in het sprookjesachtige onbekende en een avontuur om iets geheel verschillends uit te proberen. Onderzoek van Stahl, Miller & Tung (2002) onder bijna 500 uitgezonden Duitse managers naar 59 landen laat zien dat het merendeel (89 procent) van deze expatrianten hun internationale detachering als een mogelijkheid zien om zich zowel persoonlijk als professioneel te ontwikkelen. Dit merendeel van de respondenten meent bovendien dat expatriëring een positieve invloed op hun loopbaan kan hebben, zelfs indien dit zou betekenen dat zij in het bedrijf niet vooruit zouden gaan. Kennelijk hechten deze expatrianten hoge waarde aan de overzeese plaatsing als een avontuurlijke uitdaging en een middel voor persoonlijke ontwikkeling. Zij zien deze niet zozeer als een eerste vereiste voor verdere hiërarchische klim in de organisatie.

Werving en selectie van expatrianten

Hoe vindt de werving en selectie van expatrianten plaats? In de praktijk zien we dat zij geworven worden uit het personeel dat in dienst is van de organisatie in het vaderland, maar het komt ook voor dat zij rechtstreeks op de externe arbeidsmarkt worden geworven. Het voordeel van het rekruteren van eigen mensen is dat de organisatie de kandidaten reeds kent en vaak weet hoe zij functioneren.

De organisatie beseft echter niet altijd even goed welke competenties van belang kunnen zijn voor een geslaagde uitzending. Onderzoek van Van Oudenhoven & Van Kooten (1999) laat zien dat de volgende competenties door 125 expatrianten van een groot internationaal Nederland bedrijf belangrijk worden gevonden: avontuurlijkheid, culturele empathie, *openmindedness*, extraversie en emotionele stabiliteit; verrassend was dat ervaring in het buitenland kennelijk niet belangrijk werd gevonden. Volgens Anderson (2005) gebeurt het selectieproces niet altijd even rationeel, en wordt de hrm-afdeling niet altijd hiervoor ingeschakeld. Zij citeert in dit verband Shilling (1993):

“Te vaak worden expatrianten haastig geselecteerd om een nieuwe of onverwachte vacature in het buitenland op te vullen. Hoewel het selectieproces door een goedgeïnformeerde interculturele trainer of een hr-professional behoort te worden uitgevoerd, is het vaak het topmanagement dat beslist wie er uitgezonden wordt. Het management heeft de neiging de technisch meest competente kandidaten te kiezen, ondanks dat dit niet betekent dat de kwaliteiten die de kandidaten in het eigen land zo succesvol maakte hun ook internationaal succes zouden opleveren.” (Shilling 1993, p.58)

Anderson (2005) laat zien dat zowel bedrijven als overheidsorganisaties potentiële expatrianten grotendeels selecteren op basis van hun technische competenties, waarbij echter weinig aandacht wordt besteed aan de huiselijke omstandigheden (het thuisfront). Zij vond daarentegen dat de selectiecriteria met name in de niet-overheidsgerelateerde instituten uitgebreider waren. Niet alleen de technische competenties werden vastgesteld, maar ook intermenselijke vaardigheden door middel van psychologische tests. Bovendien werden bij deze instituten levenspartner en kinderen in het selectieproces betrokken.

De meeverhuizende levenspartner

Vooraf over de factor huiselijke omstandigheden is in de afgelopen jaren volop discussie. In een oude traditionele visie werd de loopbaan van de vrouw ondergeschikt geacht aan die van haar man en in het geval van expatriëring offerde zij haar eigen loopbaan op voor die van haar partner (Kilpatrick, 1982). Gedurende de afgelopen decennia is er een kentering in deze visie gaande. Universum (1999) suggereert dat menige organisatie in Europa tegenwoordig rekening houdt met privéwensen, en gezinsvriendelijke faciliteiten biedt zoals crèches en flexibele werktijden. Dit betekent dat situaties, waarin zoals vroeger - in de kostwinnersamenleving - de ene levensgezel trouwhartig met de andere meeverhuisde in geval van een langere geografische overplaatsing, minder zullen voorkomen tenzij de meeverhuizende levenspartner geen gevoelige loopbaanonderbreking ervaart en de kans ziet eveneens een interessante overstap te maken.

Ook indien een moederorganisatie voornemens is een medewerker uit te zenden voor inzet in een buitenlandse dochter- of geaffilieerde organisatie, zal de expatriëring niet meer zo vanzelfsprekend verlopen als voorheen. De studie van Universum (1999) meldt hierover dat twee van de drie respondenten die in het buitenland willen werken dat niet wensen te doen gedurende de eerste twee jaar na afstuderen. De dubbele carrièrewens kan het struikelblok zijn; onderzoek van PricewaterhouseCoopers onder 270 multinationals laat zien dat deze wens het geval was in bijna zestig procent van de gevallen waarin de uitzending van een werknemer niet doorging (Kuiper, 2002).

Hoe komt dit? Volgens Adler (1997) wordt door het moederbedrijf bij het uitzendproces het minst aandacht besteed aan het assisteren van de partner om een betekenisvol leven op te bouwen in het buitenland (Hu, 2003). Onderzoek van Harvey (1998) laat zien dat een onderschatting van het loopbaanbelang van de meeverhuizende levenspartner het animo voor expatriëring bij individuen beperkt. Daarbij mag waarschijnlijk de onzekerheid niet worden uitgesloten of de meeverhuizende levenspartner in dat buitenland al of niet kan of mag werken. Immers, struikelblok bij het vinden van werk voor de levenspartner vormt veelal het verkrijgen van een werkvergunning in het buitenland (Kuiper, 2002). Dit is vrijwel altijd het geval in landen buiten de EU. Ook bij minder jonge levenspartners kunnen er beletselen zijn. Zo vonden Van der Velde, Bossink & Jansen (2003) dat ouders die kinderen hebben in de middelbare schoolleeftijd (12-18 jaar) niet uitgezonden willen worden.

Onderzoek van Román (2006) laat voorts zien dat onder andere periodes van non-participatie op de arbeidsmarkt negatieve gevolgen kunnen hebben voor loopbaancontinuïteit, de hoogte van het loon, de socio-economische status en het functieniveau, en dat deze negatieve effecten werknemers kunnen blijven achtervolgen in hun verdere carrièreopbouw. Ofschoon de carrièreschade niet zomaar is gerepareerd, zijn de consequenties van loopbaanonderbrekingen echter niet onherroepelijk (Vlasblom & Schippers, 2005). Non-participatie speelt vooralsnog een bedeutend grotere rol in de levenslopen van vrouwen dan die van mannen (Román & Schippers, 2005).

Niet verwonderlijk zou het dus zijn indien in een aantal gevallen het lage animo voor expatriëring niet zozeer lijkt samen te hangen met het feit dat de (nog vaak de vrouwelijke) levenspartner een aantal jaren afziet van werk, maar vooral met de vrees dat na repatriëring de beroepsidentiteit grotendeels verloren is gegaan en de kansen voor deze levenspartner op het hervinden van werk zijn afgenomen; een potentiële werkgever zou de opvatting kunnen huldigen dat er tijdens de loopbaanonderbreking een substantiële achterstand in kennis en vaardigheden is opgelopen. Het door Nawroth (2002)

onderzochte risico voor 'dekwalificatie' loert hier dus om de hoek. Men zou daarentegen kunnen beargumenteren dat ook de levenspartner tijdens het buitenlandse verblijf een rijk scala van nieuwe kennis opdoet. Of en in hoeverre dit van voordeel kan zijn voor de vervulling van een nieuwe baan na terugkeer in het vaderland, lijkt dan voor een selecteur kennelijk niet altijd overtuigend.

Repatriëring

Ook voor de expatriant zelf loopt een heraansluiting met nieuw werk na terugkomst niet altijd soepel. Veelal wordt een expatriant vóór het vertrek naar het buitenland voorgelicht over de procedure die geldt bij terugkeer, maar zelden worden er dan al concrete afspraken gemaakt over herplaatsing in de thuisorganisatie (Hu, 2003). Onderzoek van Ouddou (1991) in de Verenigde Staten wijst uit dat bijna 40 procent van de ondervraagde expatrianten te kennen gaf dat er bij hun terugkomst in het moederbedrijf nog steeds geen specifieke baan op hen lag te wachten; in plaats daarvan was er vaak sprake van een overbruggingsbaan in afwachting van het vinden van een geschikte positie. In een longitudinale studie over 10 jaren bij 750 Amerikaanse, Europese en Japanse bedrijven vonden Black & Gregersen (1999) dat 25 procent van de repatrianten de organisatie binnen een jaar na terugkeer hadden verlaten (Zuijderwijk, 2004). Een studie van Osland (2000) laat zien dat een meerderheid (57 procent) van de onderzochte (Amerikaanse) expatrianten de repatriëring als 'moeilijk' beschreef, voor sommigen (9 procent) was deze zelfs moeilijker dan de expatriëring. Een onderzoek van KPMG (KPMG Survey, 2000) duidt ongeveer in dezelfde richting: 67 procent van de onderzochte expatrianten laat weten dat hun respectieve bedrijven hun repatriëring beter had kunnen regelen.

De perceptie van het individu speelt kennelijk ook parten. Van Dinther (2000) schetst dat repatrianten (terugkerende expatrianten) vaak denken dat hun eigen land onveranderd is gebleven en daardoor kunnen zij onrealistische verwachtingen ten aanzien van de eigen omgeving hebben. Daar komt dan bij dat volgens Dwyer (2000) gerepatriëerde werknemers vaak onrealistische verwachtingen over hun verdere loopbaanmogelijkheden gaan koesteren; zij kunnen ook zelfs een 'tegengestelde culturele schok' ervaren als zij in hun vaderland terugkeren. Dekker (2000) belicht dat het niet kwijt kunnen van nieuw opgedane kennis één van de belangrijkste frustraties is die van de teruggekeerde expatriant een ontevreden man of vrouw maken. Indien men na de repatriëring in het vaderland bovendien een ruime arbeidsmarkt aantreft, maakt dit de situatie voor de meeverhuizende levenspartner niet gunstiger. En bovendien, mee-repatriërende levenspartners worden vaak aan hun lot overgelaten - immers, 'men komt toch weer thuis?' - maar het 'thuis' kan in de tussentijd dramatisch veranderd zijn door gewijzigde sjablonen op de arbeidsmarkt (Harvey, Buckley, Novicevic & Wiese, 1999). Black, Gregersen & Mendenhall (1992) bepleiten dat een aanpassing als gevolg van repatriëring volstrekt anders van aard is dan aanpassingen als gevolg van de andere mobiliteitsvormen zoals expatriëring of een verhuizing binnen eigen land. Zo constateren Fink, Meierewert & Rohr (2003) dat organisaties de door hun repatrianten in het buitenland opgedane waardevolle kennis en ervaring vaak onderschatten. Deze wordt door menige organisatie nogal eens over het hoofd gezien en zou veel beter kunnen worden benut. Repatrianten kunnen aldus een waardevolle bron van specifieke kennis zijn.

Voor na een langdurig verblijf in het buitenland beseft men dus niet zo gauw dat er een scala van veranderingen kan hebben plaatsgevonden, veranderingen die van meer kanten zelfs versterkend op elkaar kunnen inwerken: expatriant en gezin kunnen zijn veranderd, de moederorganisatie kan anders zijn geworden, de eigen sociale familie- en vriendenkring kunnen niet meer zijn zoals het vroeger was (veelal moeten er nieuwe sociale relaties worden opgebouwd), en de situatie in het vaderland kan zijn veranderd. Niet zelden meent de repatriant dat er in slechts één van deze domeinen een verandering heeft plaatsgehad, terwijl het in feite dus kan gaan om een cumulatie van veranderingen. Zuijderwijk (2004) pleit daarom voor zorgvuldig management van expatrianten zowel voor, tijdens als na het buitenlands verblijf opdat de kloof gedicht kan worden tussen de verwachtingen van de expatriant en de realiteit van hun terugkeer. Levenspartners van repatriërende functionarissen achten bovendien hulp bij het hervatten van hun loopbaan zeer nuttig (Huinder, 2000).

Niet ondenkbaar is dat door de verdere uitbreiding van dubbele carrièresituaties het animo voor buitenlandse plaatsing en dus daarmee de internationale mobiliteit van menig individu kan afnemen.

Desondanks signaleert onderzoek van PricewaterhouseCoopers dat een meerderheid van de multinationals heden ten dage meehelpt bij het zoeken van een baan voor de levenspartner (Kuiper, 2002). Bij de grotere bedrijven is de zogenoemde *spouse*-bemiddeling in opkomst.

Volgens Gómez-Mejía, Balkin & Cardy (1998) kunnen evenwel de volgende twee aspecten bijdragen tot een succesvolle loopbaanplanning van expatrianten: ten eerste zou de organisatie voorafgaand aan een buitenlandse aanstelling betere informatie kunnen verschaffen door betere specificatie van de inhoud alsmede de duur van de plaatsing, en vooraf duidelijker kunnen zijn welke loopbaanperspectieven zij de expatriant na repatriëring kan bieden, en ten tweede kan zij een mentor aanstellen die vanuit de moederorganisatie contact blijft onderhouden met de expatriant om een 'uit het oog, uit het hart'-situatie te vermijden (Hu, 2003). De hedendaagse communicatiemiddelen bieden daarvoor overigens prima mogelijkheden.

LATO-verhoudingen: een nieuw arrangement?

Harris (2002) wijst erop dat organisaties van oudsher het "expatriëringsarrangement" (*expatriate assignment*) hanteerden als voornaamste uitzendmethode om hun internationale operaties te managen en uit te breiden. Zij constateert dat tegenwoordig - niet zelden ingegeven door de problematiek van de dubbele carrières - andere vormen van internationale uitzending opkomen: de "kortetermijnuitzending" (*short-term assignment*), een uitzendperiode gewoonlijk korter dan een jaar waarin het gezin in principe wel mee mag; de "internationale forens" (*international commuter*), waarin de functionaris steeds gedurende een of twee weken in het andere land verblijft en ieder weekend of om de week heen en weer vliegt en waarbij het gezin thuisblijft; de frequente vliegreiziger (*frequent flyer*) die frequente internationale dienstreizen onderneemt maar niet verhuist.

Het lijkt erop dat in het wikken en wegen door levenspartners omtrent al of niet gezamenlijke expatriëring de koestering van beide carrières tegenwoordig dus wel degelijk zwaar weegt.

Er zijn indicaties dat het aantal kortetermijnuitzendingen relatief lijkt toe te nemen. Harris (2002) schetst als een van de belangrijkste oorzaken hierbij de problemen rond de dubbele carrières en de repatriëringsproblematiek. Enige internationaal opererende organisaties lijken in toenemende mate te kiezen voor een tijdelijke LATO (*living apart together overseas*)-relatie, waarin de functionaris in de overzeese standplaats vertoeft en de levenspartner in het vaderland de eigen carrière blijft voortzetten. In zo'n arrangement reist de functionaris heen en weer tijdens frequentere maar kortere verlofperiodes en de levenspartner kan ook meermalen even overkomen. Bovendien maken de huidige geavanceerde communicatiemiddelen het mogelijk om dagelijks contact te hebben. Aldus blijft de expatriant gemakkelijker "in het oog, in het hart" bij de moederorganisatie en dierbaren in het vaderland.

Of de LATO-variant voor een organisatie al of niet gunstig kan uitpakken hangt vanzelfsprekend af van de aard van de werkzaamheden en de omstandigheid in hoeverre de continuïteit van de taken en verantwoordelijkheden van de expatriant in de overzeese organisatie kan blijven gewaarborgd. En ten slotte: een afweging zal moeten worden gemaakt in hoeverre de extra reiskosten plus eventuele waarnemingskosten opwegen tegen een mogelijke besparing in overzeese huisvestingskosten plus vermindering van hoge toelagen voor overzeese schoolgelden.

-0-

Literatuur

Adler, N.J. (1997), *International Dimensions of Organizational Behavior*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio. In: Hu (2003), *op.cit.*

Anderson, B.A. (2005), Expatriate selection: good management or good luck?, *International Journal of Human Resource Management*, Vol.16, no.4, april 2005, pp.567-583.

Black, J.S., H.B. Gregersen en M.E. Mendenhall (1992), Toward a theoretical framework of repatriation adjustment, *Journal of International Business Studies*, Vol.23, no.4, pp.737-760.

Black, J.S. en H.B. Gregersen (1999), The right way to manage expats, *Harvard Business Review*, maart/april 1999, pp.52-61, in Zuijderwijk (2004), *op.cit.*

Dekker, G. (2000), Zo, ben je weer terug?, *PW*, 19 augustus 2000, pp.24-27.

van Dinther, F.E. (2000), Een uitgezonden medewerker, uit het oog, uit het hart?, *Manager's Clout*, Vol.5, nr.3, lente-editie 2000, pp.24-27.

Dwyer, T. (2000), geïnterviewd in KPMG Survey (2000), *op.cit.*

Fink G., S. Meierewert, U. Rohr (2003), The Use of Repatriate Knowledge in Austrian Banks, *Interculture-Online* 5/2003, IWK Uni Jena, op Internet weblocatie http://www.interculture-online.info/info_dlz/Gerhard_Fink_05_03.pdf

Gómez-Mejía, L.R., D.B. Balkin en R.L. Cardy (1998), *Managing Human Resources*, Prentice-Hall, Saddle River, New Jersey. In: Hu (2003), *op.cit.*

Harris, H. (2002), Strategic Management of International Workers, *Innovations in International HR*, Vol.28, no.1, Winter 2002, pp.1-5.

Harvey, M. (1998), Dual-career couples during international relocation: the trailing spouse, *The International Journal of Human Resource Management* 9:2 april 1998.

Harvey, M., M.R. Buckley, M.M. Novicevic en D. Wiese (1999), Mentoring dual-career expatriates: a sense-making and sense-giving social support process, *International Journal of Human Resource Management* 10:5, oktober 1999, pp.808-827.

Hu, L.Y. (2003), *Uitzending naar het buitenland - De uitzending van expatriates nader bekeken*, Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen (begeleidster J.G. Timmers), Rotterdam, februari 2003.

Huinder, J. (2000), *Expatriate couples and their careers - A study on the impact of an expatriation on the career of both the expatriate and the spouse*, Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen (begeleiders A.R.T. Williams en N.A.F.M. Schreiner), Rotterdam, december 2000.

Kilpatrick, A.C. (1982), Job Change in Dual-Career Families: Danger of Opportunity, *Family Relations*, 31 (3), pp.363-368.

KPMG Survey (2000) in *PR Newswire*, 25 oktober 2000, op http://www.findarticles.com/cf_0/m4PRN/2000_Oct_25/663/66318661/print.jhtml

Kuiper, R. (2002), Expats per paar, *PW*, 12 januari 2002.

Nawroth, K. (2002), Wiedereingliederung nach Berufsunterbrechung, *Personal*, Heft 02/2002, pp.22-25.

Osland, J.S. (2000), The journey inward: expatriate hero tales and paradoxes, *Human Resource Management*, Summer/Fall 2000, Vol.39, Nos. 2&3, pp.227-238.

Ouddou, G.R. (1991), Managing your expatriates: what the succesful firms do, *Human Resource Planning*, no.4, 1991, pp.301-307

van Oudenhoven, J.P.L.M. en M. van Kooten (1999), Wat is van belang voor succesvolle uitzending?, *Tijdschrift Management & Organisatie*, mei/juni 1999, pp.26-43.

Román, A. (2006), *Deviating from the standard: effects on labor continuity and career patterns*, proefschrift Utrecht School of Economics, Utrecht.

Román, A. en J.J. Schippers (2006), To work or not to work: a vital life course decision and how it affects labor careers, *OSA-publicatie A212*, juni 2005, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), Tilburg.

Selmer, J. en A.S.M. Leung (2002), Career management issues of female business expatriates, *Career Development International*, 7 (6), pp.348-358.

Shilling, M. (1993), Avoid Expatriate Culture Shock", *HRMagazine*, Vol.38, no.7, pp.58-63, in: Anderson (2005), *op.cit.*

Stahl, G.K., E.L. Miller en R.L. Tung (2002), Towards the boundaryless career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment, *Journal of World Business*, Vol.37, pp.216-227.

Universum (1999), Graduate Survey 1999 - Dutch Edition, Stockholm, op <http://www.universum.se/news/releases.asp?ReleaseID=20>

van der Velde, M., C. Bossink en P.G.W. Jansen (2003), Een baan in het buitenland?, *Gids voor Personeelsmanagement*, jaargang 82, nr.5-2003, pp.44-47.

Vlasblom, J.D. en J.J. Schippers (2005), Arbeidsmarktconsequenties van kinderen krijgen: een verkenning van de langetermijngevolgen, *OSA-publicatie A216*, november 2005, Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA), Tilburg.

Zuijderwijk, K.J.G. (2004), *Where repatriation fails – An explanation of the noteworthy turnover rates among repatriates*, Bachelorscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit der Economische Wetenschappen (begeleider N.A.F.M. Schreiner), Rotterdam, november 2004.

Dr. N.A.F.M. Schreiner doceert Loopbaanmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, houdt voordachten in het land en publiceert over uiteenlopende loopbaanonderwerpen
